

声音

# 领先智驾：重在场景理解与商业落地

——访斯年智驾创始人兼董事长何贝

“我们需要走出一条既要又要的科技创新之路。”近日，斯年智驾创始人兼董事长何贝在接受《中国经营报》记者专访时的表述，道出了自动驾驶行业十年迭代后的一个深刻变革。当资本寒冬倒逼行业回归商业本质，当客

## 创业公司需做战略聚焦

《中国经营报》：为何选择了无人驾驶赛道进行创业？

何贝：2013年我从清华大学博士毕业，彼时，人工智能尚未广泛进入公众视野，无人驾驶更是处于萌芽阶段。

毕业后，我在百度工作四年，亲历了中国无人驾驶的早期探索。2017年，我们对行业趋势做出判断：2C乘用车属于消费品，更注重成本控制的能力；而商用车作为生产资料，需在特定场景实现L4级全无人驾驶，更强调新技术的驱动，这是2B业务的核心逻辑。

基于此，我们选择了深耕港口、矿山、园区、机场等专用车场景，这些领域如今已成为中国无人驾驶落地的重要赛道。

之所以做这个选择，是因为要打造一个“样板间”。样板间的建成，才意味着技术落地、场景适配和商业模式的初步形成。有了样板间，有了客户，继而就会有更多场景趋同的客户。

《中国经营报》：公司目前是否已盈利？盈利的核心是什么？

何贝：公司的盈利模式经历了从初期的项目制向规模化运营的演进。早期依靠单个项目验证技术并创造收入，如今则通过可复制的运营方案在多个物流场景实现快速扩张与持续盈利。公司目标是今年实现盈亏平衡，明年实现微盈利，这主要是公司研发摊销降低、成本控制、部署能力提升以及客户拓展等多方因素共同促成。

不过企业也面临垫资与现金流

户需求从“新奇尝鲜”转向“投资回报率导向”，以斯年智驾为代表的自动驾驶企业正通过“战略聚焦场景、技术反哺商业”的路径，打通商业化落地“最后一公里”，为中国自动驾驶从“技术探索期”迈向“智能制造成熟期”提供了一

个鲜活样本。

从港口场景入手，斯年智驾经过多年商业化实践后，目前形成了大工业物流的概念，它涵盖了港口、散杂货、冶金、铁路场站、工厂园区、大宗货物编队运输等应用场景。

对于何贝来说，之所以要让无

人驾驶在港口优先落地，是因为其要打造一个“样板间”。样板间的建成，才意味着技术落地、场景适配和商业模式的初步形成。“在客户积累的过程中，我们也从封闭走向开放，积累更多的场景、数据和技术优势。”他表示。



压力。斯年智驾2020年成立，2020—2023年为公司研发高峰期，2024—2025年进入商业化关键期，公司计划2026—2027年筹备上市，利润表预计尽快转正，现金流转正稍晚。

盈利核心在于“开源节流”；开源需聚焦客户交付与品牌建设，节流需严控供应链与研发成本。

作为创业公司其实需要更多地进行战略聚焦。创业公司需集中资源单点突破，避免“多而不精”。斯年智驾选择港口、园区赛道，是基于技术可行性与行业趋势的判断，事实证明这一选择是正确的。

中国科技企业必须走出一条兼顾高质量发展与可持续经营的新路——即实现“高收入”与“低成本”的平衡。这对企业的综合经营管理能力提出了很高要求。关键在于将技术与产品做实、做深，推动规模化量产，通过降低单位成本摊销、维持高毛利率，并在业务拓展中保持战略定力，从而实现收入的高速增长与盈利能力的稳步提升。唯有如此，企业才能真正实现健康、正向的可持续发展，走出一条真正属于中国的科技创新之路。

《中国经营报》：目前公司融资情况如何？公司未来的计划是怎样的？

何贝：目前斯年智驾已完成数亿元B+轮融资，资金将重点投入到三大方向：一是做实、做深技术与产品，开发适应多元场景、更高性能的下一代无人驾驶系统；二是加快定制底盘和自研底盘的双轨适配，保障系统稳定与安全的同时，有效降

低单车成本；三是推动规模化量产，通过降低单位成本摊销、维持高毛利，从而实现收入的高速增长与盈利能力的稳步提升。

公司未来计划主要涵盖三个方面。一是拓展业务。横向拓展客户群体，从集装箱业务延伸至散杂货、干散货，以及钢厂、纸浆厂、园区、矿场等工业专用物流与生产领域；纵向进行降维打

击，对业主方的数字化工具、信息化工具以及垂直运输自动化设备进行升级改造；二是持续提升技术，借助大模型端到端技术，提升港口、园区专用车领域的安全性与效率，降低行业成本，为各方谋取更多盈利空间；三是塑造中国品牌，在智能驾驶领域，让中国品牌如同歼-10一样成为世界著名代表作。

现在有了深度学习、大模型、端到端技术之后，在包括安全、无人、成本、效率这些因素不断优化且共同作用之下，去年客户需求增多。

对于专用车行业而言，本身利润率微薄，智能化与信息化的加持成为实现多方共赢的一个关键。以物流行业为例，采用无人化方案后，毛利能从原本的5%—10%提升至40%—50%。

《中国经营报》：自动驾驶相关行业的竞争格局是怎样的？专用车领域无人驾驶落地的关键因素有哪些？

何贝：自动驾驶的发展离不开国家支持与市场需求的推动。中国市场太大了，没有所谓的小市场，因为中国的基数足够大。不过目前专用车领域的无人驾驶企业竞争较为激烈。从2017年行业起步到2023年专用车“百花齐放”，当下的发展实则是早期布局的成果。

从技术路径来看，L4（高度自动驾驶技术，行业一般将自动驾驶技术从低到高分成L1、L2、L3、L4、L5

五个级别）在封闭区域的专用车里面一定是最先能够落地的。它落地主要有三个因素：一是技术闭环（传统方法与系统工程结合，叠加端到端、大模型与算力升级）；二是客户认知提升（中国技术在安全、效率、成本上超越人工）；三是行业数字化基础（先数字化，再自动化、智能化），目前港口、矿山等领域已逐步推进。

《中国经营报》：当前行业企业的布局路径有何特点？

何贝：目前，部分乘用车领域企业正尝试切入开放场景的商用车、专用车市场，而现有玩家则通过“封闭专用车—开放专用车”的路径拓展。两条路径看似殊途，实则同归——行业已形成共识：专用车领域是未来技术突破与商业价值实现的核心赛道。

其底层逻辑在于：改善用户需求是实现盈利增长与抢占市场资产的关键，唯有打破传统运营模式，才能在存量竞争中创造新价值空间。

现在有了深度学习、大模型、端

到端技术之后，在包括安全、无人、成本、效率这些因素不断优化且共同作用之下，去年客户需求增多。

事实上，当前行业正经历从“封闭场景规模化”向“开放场景商业化”的迁移。

行业的转变本质上反映了行业成熟度的提升：当市场从增量竞争转向存量博弈，企业的核心竞争力正从“规模扩张”向“价值深耕”迁移。那些能够通过长期交付能力建立信任、以产品硬实力夯实市场地位的企业，正逐步取代单纯依赖数据指标或资本驱动的玩家，成为产业链合作的核心主体。

《中国经营报》：随着技术的逐

渐成熟，拓展海外市场是否正成为可行的发展路径？

何贝：随着技术的逐渐成熟，海外市场也有着广阔的前景，“外卷”也是一条可行的路径。海外发达国家对无人驾驶专用车的需求较大，但其科技发展滞后于中国，尤其在智能化与新能源化方面。中国在电动化与智能化领域已遥遥领先，海外客户对中国无人车的商业化落地能力尤为认可。

同时，新能源化是“能造出来”的硬实力，而智能化是“能用起来”的软实力。后者让海外客户意识到，中国在智能驾驶领域的领先，不仅是技术迭代速度，更是场景理解与商业落地的代际优势。

## 老板秘籍



秘籍



### 当下企业如何打造核心竞争力

【老板简介】



何贝

清华大学博士，中国首批全栈自动驾驶科学家，国家教育部工程研究中心成员，全国智慧物流分委会委员，原百度智能汽车事业部无人驾驶科学家，现任斯年智驾董事长，带领团队攻坚大工业物流领域L4级别无人驾驶产品的落地。

其发表专业论文30余篇，拥有自动驾驶相关专利100余项，曾作为项目负责人参与国家重点研发计划及多项省市级科研攻关项目。个人曾入选浙江省“万人计划”科技创业领军人才、2024年度中国科技行业最佳青年CEO TOP50、全球财富创业榜40U40等。



### 科技企业可行的发展路径

中国科技企业必须走出一条兼顾高质量发展与可持续经营的新路——即实现“高收入”与“低成本”的平衡。这对企业的综合经营管理能力提出了很高要求。关键在于将技术与产品做实、做深，推动规模化量产，通过降低单位成本摊销、维持高毛利率，并在业务拓展中保持战略定力，从而实现收入的高速增长与盈利能力的稳步提升。

深度

## 自动驾驶商业化的“场景突围”之路

斯年智驾的案例印证了这一点，当下的行业焦点，早已从“能不能做”转向“如何把技术优势转化为市场价值”。

尽管无人驾驶已驶入快车道，但全行业仍在“摸着石头过河”。何贝的实践感悟颇具代表性：最初以为无人驾驶仅是技术挑战，深入实践后才发现，技术背后是“复杂的客户群体与多样化需求匹配问题，以及成本控制与供应链稳定性等更深层次的挑战”。这种认知迭代，揭示了自动驾驶商业化的本质——它不是单一技术的胜利，而是技术、场景、供应链、政策的系统工程。

面向未来，何贝判断“过去十年是探索期，未来十年是智能制造成熟期”，而商业化落地将是全产业链的核心命题。在这个过程中，“在安全可控的范围内先做出来，再在场景中试验打磨升级”或许是最重要的选择。斯年智驾的突围，给所有自动驾驶从业者提了个醒：比起争论“L2与L4谁更先进”，不如先找到那个能让技术“用起来、赚到钱”的场景——这才是穿越资本寒冬、走向成熟的关键所在。

本文文章由中经记者陈燕南采写

## 行业焦点转向商业化落地的深度探索

《中国经营报》：未来十年自动驾驶行业发展趋势是什么？

何贝：过去十年的技术积累已为行业奠定基础，未来十年将全面进入智能制造的成熟期。此时行业焦点正转向商业化落地的深度探索，如何将技术优势转化为市场价值，成为全产业链需要破解的核心命题。

从行业发展实践来看，自2023年起相关应用场景已逐步实现落地转化。当前整个行业及从业者主要围绕两大方向展开思考：其一，在既有业务板块持续深耕，通过夯实专业壁垒进一步拓展生态圈层与市场覆盖半径；其二，探索业务边界的外延可能性，尝试从封闭场景向开放

场景突破。预测2030年前后，封闭园区无人化将大规模完成，行业逐步从封闭走向开放，乘用车与专用车玩家将在开放场景交汇。

《中国经营报》：在开放场景的技术落地进程中，未来五到十年企业需聚焦哪些维度突破？企业核心竞争力的迁移方向是什么？

何贝：未来五到十年行业需聚焦三大维度突破：第一是技术适配与迭代：将自动驾驶技术提升至开放场景的适配水平，平衡算法泛化能力与场景定制需求；第二是安全体系与供应链价值重构：构建车路协同的安全保障体系，同时通过技术赋能提升供应链效率，形成“技术—安全—成本”的正向循环；第三是政策协同与

合规体系建设：推动政府在路权开放、技术标准、商业运营等层面的政策支持，构建合法合规的产业发展生态。

事实上，当前行业正经历从“封闭场景规模化”向“开放场景商业化”的迁移。

行业的转变本质上反映了行业成熟度的提升：当市场从增量竞争转向存量博弈，企业的核心竞争力正从“规模扩张”向“价值深耕”迁移。那些能够通过长期交付能力建立信任、以产品硬实力夯实市场地位的企业，正逐步取代单纯依赖数据指标或资本驱动的玩家，成为产业链合作的核心主体。

《中国经营报》：随着技术的逐